

---

# Empresas sociales

---

PID\_00270399

Esther Villajos Girona

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---



**Esther Villajos Girona**

Doctora en Psicología de los Recursos Humanos, licenciada en Administración y Dirección de Empresas y máster en Economía Social. Actualmente es profesora del área de empresas y coordinadora del MBA de la Universidad Internacional de Valencia (VIU).

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Pilar Ficapal Cusí (2020)

Primera edición: febrero 2020  
© Esther Villajos Girona  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2020  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1. El concepto de empresa social.....</b>	<b>9</b>
1.1. Tipología de empresas sociales .....	12
1.2. Características de las empresas sociales relacionadas con la gestión de recursos humanos .....	14
<b>2. Management social.....</b>	<b>18</b>
<b>3. La gestión de recursos humanos en las empresas sociales.....</b>	<b>22</b>
3.1. La teoría institucional y la cultura organizativa .....	22
3.2. La teoría de los recursos humanos basada en el contexto (CBHRT) .....	25
3.3. Resultados de los trabajadores en las empresas sociales .....	27
<b>Actividades.....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>30</b>



## Introducción

La gestión de recursos humanos se puede entender de una manera universal (la misma gestión se puede aplicar al conjunto de todas las organizaciones) o más contingente (teniendo en cuenta diferentes objetivos o características de las mismas organizaciones). Dentro de esta contingencia, la teoría institucional nos ofrece un marco para entender cómo distintas organizaciones van a tener diferentes objetivos, culturas o expectativas por parte de los trabajadores que van a hacer que las prácticas de recursos humanos se apliquen de manera diversa.

En primer lugar, estudiaremos el concepto de **empresa social** y su importancia para la gestión de los recursos humanos. En este sentido, la mayoría de estudios científicos sobre gestión de empresas en general, o sobre gestión de recursos humanos en particular, se han focalizado tradicionalmente en empresas de capitales (sociedades limitadas, sociedades anónimas) o, en menor medida, en entidades públicas (escuelas, universidades, hospitales, gobiernos, etc.).

A pesar de la importancia evidente de las empresas con ánimo de lucro en el contexto laboral en nuestro país, existe una tercera pata. Las empresas sociales ocupan un lugar relevante en la economía y en su capacidad de generar trabajo.

### **Economía social**

El sector de la economía social cuenta con 2.177.256 trabajos directos e indirectos (según datos de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social para el 2018), donde un poco más de la mitad son agricultores y ganaderos asociados a cooperativas.

A nivel europeo, para 2015 había 13,6 millones de puestos de trabajo remunerados en empresas de la economía social (6,3 % del total de trabajadores de la Europa de los 28), 82,8 millones de voluntarios, 232 millones de miembros de cooperativas y 2,8 millones de empresas sociales (Monzón y Chaves, 2016), mientras que, en Estados Unidos, por citar otro ejemplo, las organizaciones sociales contribuyen con un 6,6 % al PIB del país (Casey, 2016).

Por eso resulta imperativo ampliar el estudio de la gestión de recursos humanos y su impacto en los resultados de los trabajadores a otros tipos de organizaciones más allá de las empresas con ánimo de lucro.

El paso siguiente será presentar las diferentes tipologías de empresas sociales para entender mejor la aplicabilidad de ciertas prácticas de recursos humanos, así como las características que las hacen únicas en comparación con otro tipo de entidad.

En segundo lugar, nos centraremos en la gestión socioeconómica de las organizaciones para tener una visión más amplia de cómo puede ser una gestión adecuada a las empresas sociales, teniendo en cuenta la dualidad de sus objetivos: los sociales y los económicos.

Para finalizar este módulo, nos centraremos en la dirección de recursos humanos en las empresas sociales. Para ello, nos centramos primero en entender cómo el contexto puede tener una influencia en la elección de políticas y prácticas (más allá del universalismo), analizaremos algunas teorías que tienen en cuenta el factor contextual o cultural y finalizaremos con evidencia empírica de cómo pueden afectar las prácticas de recursos humanos al desempeño y al bienestar en las empresas sociales.

## Objetivos

Los objetivos de este módulo son los siguientes:

- 1.** Entender el concepto de empresa social dentro de la economía social.
- 2.** Estudiar la tipología de empresas sociales y sus características para una mejor gestión de recursos humanos aplicada a este tipo de empresas.
- 3.** Estudiar la gestión socioeconómica de las organizaciones teniendo en cuenta objetivos tanto económicos como sociales.
- 4.** Entender la importancia del contexto en la gestión de recursos humanos.
- 5.** Entender y aplicar la gestión de recursos humanos en las empresas sociales.





## 1. El concepto de empresa social

Aunque el término *empresa social* ha estado muy en boga en los últimos años, no se trata de un concepto rompedor. Existen ejemplos de empresas sociales desde el siglo XIX, como cooperativas o mutuas de socorro. Lo que sí es nuevo es la terminología para referirse a estas y englobarlas en un mismo concepto: **empresas sociales**.

El término fue usado por primera vez durante los años ochenta por organizaciones que promovían la integración social y laboral de personas con riesgo de exclusión social. En los años noventa, el término entró de lleno en la agenda política y académica gracias a una revista italiana (*Impresa sociale*). A partir de ese momento, ha sido objeto de un proceso de constante evolución que ha permitido conocer a estas organizaciones más en detalle.

En España, el crecimiento de las empresas sociales se atribuye a tres procesos (Salinas y Rubio, 2001):

- 1) La tardanza y la lentitud en el desarrollo del Estado del Bienestar, y la necesidad de reformas de las políticas sociales.
- 2) La progresiva externalización de parte de la producción y/o de la gestión de servicios por parte de la Administración Pública, muy especialmente en el ámbito de los servicios sociales.
- 3) La expansión en buena parte de la sociedad española de valores asociados a la solidaridad o el voluntariado y, en definitiva, a una sociedad más participativa y activa (dentro de la responsabilidad colectiva).

La definición de las empresas sociales no es una cuestión exenta de polémica. Existen dos vertientes para entender el concepto de empresa social: la europea y la anglosajona, todo ello a causa de su nacimiento y debido a las diferencias en los contextos socioeconómicos.

En Europa, la emergencia de empresas sociales se atribuye al incremento que sufrió el desempleo y la poca eficiencia de los programas para el empleo de los gobiernos europeos debido a los recortes. La aplicación de políticas keynesianas para luchar contra el paro no era la única respuesta y fueron apareciendo nuevas formas organizativas para ayudar a paliar dicho problema y el de la exclusión social (Vidal y Claver, 2003). En Estados Unidos, al contrario que en Europa, su nacimiento se debe a los recortes que sufrieron las organizaciones no lucrativas (ONL) por parte del gobierno (Kerlin, 2010).

### Instituciones de investigadores

A nivel europeo, existen algunas instituciones importantes de investigadores, como el EMES (Research Network for Social Enterprise) en Bélgica o el EURICSE (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) en Italia. En España encontramos el CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa) en su vertiente más académica y el CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) en su vertiente más aplicada o empresarial.

A continuación, se ofrece una batería de las definiciones más usadas a nivel académico. Dos de ellas (la del Gobierno británico y la de Dees, 2011) de carácter más anglosajón y el resto de carácter más europeo:

- **Departamento de Comercio e Innovación del Gobierno británico.** La empresa social es un negocio con objetivos primordialmente sociales y los excedentes se reinvierten principalmente con este objetivo en el negocio o en la comunidad, en lugar de dejarse llevar por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y los propietarios.
- **Dees (2011).** Las empresas sociales son organizaciones privadas dedicadas a resolver problemas sociales, sirven a las personas perjudicadas o marginadas, y abastecen bienes socialmente importantes que, según su parecer, no son provistos adecuadamente por las agencias públicas o los mercados privados. Estas organizaciones persiguen objetivos que no pueden ser medidos simplemente por la generación de beneficio o la penetración que realizan en el mercado.
- **Laville y Nyssens (2001).** Las empresas sociales han sido instituidas por grupos de ciudadanos que buscan proveer un amplio abanico de servicios de forma abierta hacia la comunidad. Son figuras empresariales diferentes de las empresas privadas y de las públicas, donde el poder no está basado en la propiedad del capital (p. 312).
- **Vidal y Claver (2003).** Las empresas sociales son iniciativas voluntarias procedentes de un grupo de ciudadanos que, frente a una demanda insatisfecha como consecuencia de las externalidades negativas que genera una crisis económica o de las dificultades del Estado del Bienestar, crean una estructura no lucrativa e intentan desarrollar la actividad que permita satisfacer esta demanda insatisfecha (p. 41).
- **Galera y Borzaga (2009).** Describen las empresas sociales como aquellas que se centran en el sector no lucrativo, donde la misión social es esencial. Implica la adopción de estructuras de negocio para resolver un problema, para crear valor social. Son una manera «diferente» de hacer negocio cuando se compara con las empresas convencionales y/o de suministro de servicios.
- **Palacios (2010).** Son organizaciones motivadas tanto por su misión social como por la necesidad de ser lucrativas para operar y cumplir con sus metas; son empresas en desarrollo que prometen ser el nuevo modelo para la transformación económica y social. Utilizan fondos tradicionales de apoyo social, pero reinvierten sus ganancias para financiar su operativa y mantenerse independientes, están comprometidas con el cambio social asistiendo a las comunidades, movilizan recursos de calidad para incrementar capacidades técnicas, productivas y comerciales de las comunida-

des en desventaja socioeconómica, considerando sus condiciones regionales, sociales y culturales (p. 582).

Centrándonos en el contexto español, para entender qué son las empresas sociales hay que basarse en la Ley de economía social<sup>1</sup> y en los criterios del instituto de investigación EMES.

<sup>(1)</sup>Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social.

La **economía social** es la base para entender qué son las empresas sociales en España.

Según el artículo 2 de la Ley 5/2011, se puede definir la economía social como:

«El conjunto de las actividades económicas y empresariales que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.»

Artículo 2 de la Ley 5/2011

El instituto EMES propone una serie de **indicadores** para especificar lo que sería el «tipo ideal» de empresa social en Europa. Estos criterios se han utilizado ampliamente en la literatura sobre empresas sociales a nivel europeo. Los tres grupos de criterios son los siguientes (Defourny y Nyssens, 2012):

### 1) Dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales:

- Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios.
- Un nivel significativo de riesgo económico.
- Una mínima cantidad de trabajo remunerado.

### 2) Dimensiones sociales de las empresas sociales:

- Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad.
- Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil.
- Una distribución de beneficios limitada.

### 3) Gobierno participativo de las empresas sociales:

- Un alto grado de autonomía.
- Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital.
- Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad.

Así, pues, debemos tener en cuenta que las empresas sociales funcionarían como un híbrido: buscan tanto objetivos económicos como sociales y, por tanto, la gestión de las personas que trabajan en ellas debería contemplar políticas y prácticas para satisfacer ambos objetivos.

### 1.1. Tipología de empresas sociales

Para entender el contexto en el que nos encontramos, vamos a ver cómo podemos clasificar a las empresas sociales dentro de toda la amalgama de organizaciones.

De manera más general, podemos clasificar a las empresas sociales dentro del conjunto de organizaciones (figura 1).

Figura 1. Clasificación de las empresas sociales dentro del conjunto de organizaciones

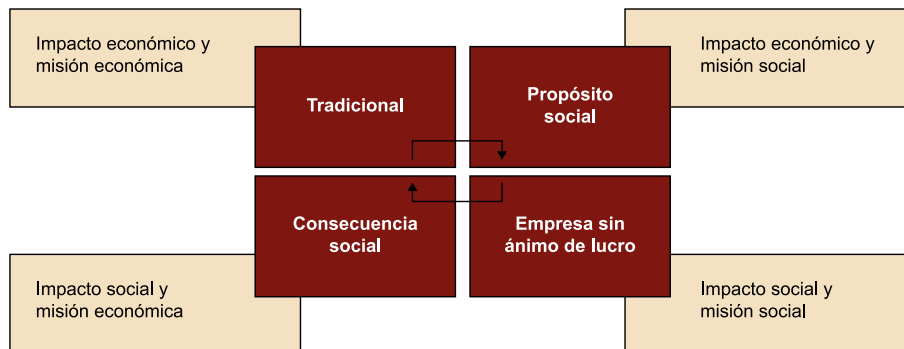


Fuente: B. L. Massetti (2008). The Social Entrepreneurship Matrix as «Tipping Point» for Economic Change. *Conference paper The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking & Complexity*. Adelphi University, 24-26 de abril de 2008.

La **empresa capitalista** es la más tradicional; sujeta a un enfoque de mercado, busca rentabilidad financiera y los beneficios que genera se reparten entre los inversores. La **organización social en transición** responde a las necesidades del mercado, pero al no estar conducida por la necesidad de buscar el beneficio económico, será una empresa de carácter transitorio, ya que con un enfoque de mercado y sin tener en cuenta la viabilidad financiera, no tendría mucha duración compitiendo con otras empresas. Las **organizaciones no lucrativas (ONL)** buscan paliar un problema social con un modelo no lucrativo. Por lo tanto, los pocos beneficios que puedan conseguir se destinan a la supervivencia de la organización. Y, por último, tenemos a la **empresa social**, la que persigue un objetivo social y busca la propia rentabilidad financiera para su autonomía y supervivencia.

El estudio de Neck, Brush y Allen (2009) trata de establecer una tipología basada en dos dimensiones, la misión y los resultados (figura 2).

Figura 2. Tipología basada en la misión y los resultados



Fuente: H. Neck, C. Brush, y E. Allen (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52.

Del mismo modo que Massetti (2008), esta figura nos muestra también una forma similar de diferenciar las organizaciones según si buscan un impacto económico o social, y si la misión es económica o social. Esto nos da la posibilidad de que puedan existir **organizaciones híbridas** que vayan emergiendo para cubrir necesidades específicas.

De nuevo, vemos que existen dos características primordiales que marcarán el establecimiento de políticas y prácticas de recursos humanos: el objetivo social y el económico.

Al igual que la gestión de recursos humanos en una entidad pública puede ser muy diferente si la comparamos con una empresa de capitales, lo mismo puede ocurrir si analizamos la gestión de recursos humanos particular de cada una de las empresas sociales, ya que existe un gran número de entidades que se pueden considerar como tales.

Y como sucede con la definición y delimitación del concepto de empresa social, la tipología también depende de la realidad de cada país.

A nivel español, podemos citar el artículo 5 de la Ley 5/2011 que las clasifica de la siguiente manera:

«1. Forman parte de la economía social las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior.

2. Asimismo, podrán formar parte de la economía social aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial, cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados en el artículo anterior, y que sean incluidas en el catálogo de entidades establecido en el artículo 6 de esta Ley.

3. En todo caso, las entidades de la economía social se regularán por sus normas sustantivas específicas.»

Artículo 5 de la Ley 5/2011.

A nivel europeo, Monzón y Chaves (2017) clasifican a las entidades de la economía social según si tienen actividad económica o no (tabla 1).

#### Empresas sociales

Por ejemplo, en Italia existe un tipo de empresa social (como las cooperativas sociales de tipo B, dedicadas a la lucha contra la exclusión social) que en otros países no existe o se las llame de otra manera (como en España las empresas de inserción), y también puede que tengan características y necesidades diferentes.

Tabla 1. Tipos de entidades de la economía social

Sector institucional del SEC 2010		Empresas de la economía social y organizaciones microeconómicas
Productores de mercado	Sociedades no financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas (trabajo, agroalimentarias, consumidores, educación, transporte, vivienda, sanidad, sociales, etc.)</li> <li>• Empresas sociales</li> <li>• Otras empresas basadas en la asociación</li> <li>• Otros productores de mercado privados (algunas asociaciones y otras personas jurídicas)</li> <li>• Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social</li> <li>• Sociedades no financieras controladas por la economía social</li> </ul>
	Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas de crédito</li> <li>• Mutuas de seguros y mutualidades de previsión social</li> <li>• Cooperativas de seguros</li> <li>• Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social</li> </ul>
Productores no de mercado	Hogares	Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares de escasa importancia
	Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones de acción social</li> <li>• Fundaciones de acción social</li> <li>• Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (culturales, deportivas, etc.)</li> </ul>

Fuente: adaptación de J. L. Monzón, y R. Chaves (2017). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.

### Lecturas recomendadas

M. Díaz-Foncea (Coord.) et al. (2016). *Social Enterprise in Spain: A Diversity of Roots and a Proposal of Models*. *ICSEM Working Papers*, 29. Consultado 12 diciembre 2019, desde <https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Spain%20-%20Di%CC%81az-Foncea%20et%20al.pdf>

J. L. Monzón, y R. Chaves (2008). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo. Consultado 12 diciembre 2019, desde <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>

## 1.2. Características de las empresas sociales relacionadas con la gestión de recursos humanos

Como hemos ido viendo, las empresas sociales tienen una doble misión: económica y social. Normalmente, tienen una misión y objetivos primordialmente sociales que tratan de conseguir con una actividad económica y, a veces, pueden darse problemas asociados a la maximización de ambos objetivos. Estas empresas se caracterizan por ser más horizontales y por tener unos valores sociales, democráticos, de interés para la comunidad y solidarios.

Esta «fusión» de los aspectos económicos y sociales se debe revisar periódicamente. El problema que puede surgir es que muchos directores de empresas sociales (aunque más comúnmente en empresas capitalistas) realizan solamente un control económico, un control exhaustivo de las finanzas de la

empresa que solo puede conducir a cambios a corto plazo. Para ello se tendrán en cuenta otras variables en el control periódico para poder realizar un cambio más pronunciado a largo plazo, otras variables como la cultura, las normas y los valores, los grupos de interés que tiene la empresa y que exista una congruencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos individuales de las personas que las integran.

La financiación de estas organizaciones procede tanto de la venta de bienes y servicios como de ayudas y financiación alternativa por parte de socios, terceras partes o de la Administración Pública.

Aunque la Administración Pública muchas veces no proporcione ayudas económicas directas (sobre todo en épocas de recesión), si lo hace indirectamente, con un menor gravamen fiscal, por ejemplo. El resto de la financiación proviene de la venta de bienes y la prestación de servicios en el mercado, o incluso de donaciones.

En este tipo de organizaciones, el modelo de grupos de interés (*stakeholders*) de Freeman (1984) adquiere todo su sentido, ya que las empresas sociales son mucho más inclusivas que otro tipo de organizaciones a la hora de diseñar prácticas y políticas.

En este tipo de organizaciones, la sociedad, los mercados o las instituciones pueden actuar como grupos de interés, dando forma a las normas y los valores de las empresas sociales, así como facilitando o construyendo algunas de sus prácticas o políticas de recursos humanos.

En este sentido, las empresas sociales son consideradas como **multistakeholders**, ya que se centran en el beneficio colectivo y no el individual. La Unión Europea, a través del Comité Económico y Social Europeo, también actúa como grupo de interés realizando varias comunicaciones y directivas que les afectan directamente.

El Comité Económico y Social Europeo ha actuado como *stakeholder* con dictámenes sobre:

- «Distintos tipos de empresa» (Dictamen de iniciativa) (2009/C 318/05), *Diario Oficial de la Unión Europea* 23/12/2009
- «Inclusión social» (Dictamen exploratorio) (2010/C 128/03), *Diario oficial de la Unión Europea* 18/05/2010
- «Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa» (COM(2004) 18 final), *Diario Oficial de la Unión Europea* 22/09/2005 (2005/C 234/01)
- «Espíritu empresarial social y las empresas sociales» (Dictamen exploratorio) (2012/C 24/01), *Diario Oficial de la Unión Europea* 28/01/2012, entre otros.

### Ejemplos de la influencia de los *stakeholders*

Un claro ejemplo de la influencia que tienen los *stakeholders* en el diseño de políticas y prácticas es la imposibilidad de repartir todos los beneficios económicos de la empresa (con lo que prácticas como recompensas o gestión del desempeño pueden estar más limitadas), ya que por ley así se establece.

Otro ejemplo sería la obligación en las cooperativas de dejar el 20 % de los beneficios en el fondo de reserva obligatoria (FRO) para el fomento del cooperativismo y así facilitar acciones de formación, concienciación o de cohesión social en el territorio donde están ubicadas.

Otras presiones pueden venir por parte de la sociedad civil, que espera que estas organizaciones se preocupen más por el medio ambiente, por sus trabajadores o por el entorno en donde estén situadas.

Los trabajadores de las empresas sociales presentan rasgos característicos que hay que mencionar. Cuentan con una **mayor implicación moral** en el trabajo que desempeñan. Investigaciones anteriores muestran que la participación en este tipo de empresa incrementa el bienestar, ya que aumenta la **confianza**, las **relaciones interpersonales** o la **estima social**.

La **autonomía** también juega un papel muy importante. El hecho de ser propietario de la organización, como por ejemplo en cooperativas o empresas autogestionadas, da cierto poder de decisión y autonomía que podría estar ligado, según la teoría de la autodeterminación, a un bienestar más relacionado con el propósito en la vida o la **autorrealización** de los trabajadores, una mayor satisfacción con la vida y una motivación más intrínseca. De hecho, estas organizaciones satisfacen las necesidades de los trabajadores gracias a una estructura democrática y más autonomía y participación.

Tal y como ponen de manifiesto las aportaciones de la democracia industrial, la **participación** de los trabajadores en la gestión y propiedad de las organizaciones puede incrementar tanto la productividad como el propio bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, la ausencia de prácticas que promuevan esta participación sería más perjudicial para estos trabajadores que para otros que no lo esperan tanto (como en las empresas de capitales o en las entidades públicas).

El directivo necesita unas competencias emocionales que lo diferencian de los gerentes de las otras empresas para encaminar esta inteligencia emocional y convertirla en fuente de ventaja competitiva. La inteligencia emocional no pone trabas a que todas las personas que coexisten dentro de la organización puedan aportar ideas, sin ningún tipo de restricción, dejando que afloren libremente. Este tipo de director expande todo el conocimiento hacia toda la entidad, lo que favorece la creación de nuevas ideas y, lo que es más importante, que dichas ideas se reconozcan y se valoren, y que los empleados sean partícipes de este reconocimiento. De esta manera, el clima de colaboración y cooperación irá *in crescendo* en toda la organización y, de manera análoga, también la motivación de los empleados.



Por lo tanto, la **inteligencia emocional** contribuye al cumplimiento global duradero de la empresa. La libertad de expresión y la formación que reciben los trabajadores constituyen, en un primer momento, un coste para la empresa. Pero cuando esta formación y este potencial se consolidan, las personas ganan en competencias y, consecuentemente, es más favorable que se pueda incrementar la productividad, y es por ello que el factor clave para la mejora del desempeño socioeconómico es la **calidad de la dirección en la organización**, necesidad básica en la gestión de las empresas sociales.

Otras necesidades que De Pablo y Pizarro (2007, p. 92) señalan para los directivos de las entidades sociales, y que se pueden aplicar también a los gestores de los recursos humanos, son las siguientes:

- «Mejorar la profesionalización de los cuadros técnicos.
- Mejorar la transparencia en la gestión.
- Mejorar los sistemas de información y comunicación.
- Estimular la participación ciudadana (voluntariado y donación).
- Desarrollar modelos de gestión y organización propios del sector.
- Mejorar la generación de redes entre las diferentes entidades y subsectores.
- Llevar a cabo procesos constantes de innovación social.
- Llevar a cabo actividades productivas con objetivos de generación de valor social.»

## 2. Management social

Tradicionalmente, se ha entendido la gestión de las organizaciones y la gestión de recursos humanos con un carácter más neoliberal, más enfocado a la consecución de objetivos económicos. La diversidad de empresas, como las organizaciones sociales, hace que sea necesario investigar tipos de gestión alternativos a los usados, normalmente focalizados en incrementar el beneficio económico.

En este segundo apartado vamos a analizar el *management* con un carácter más social. Este tipo de gestión no solo se puede aplicar a las empresas sociales, sino a todas aquellas que presenten un carácter dual, que tengan objetivos tanto económicos como sociales. En estos tiempos de cambio constante, las empresas deben estar alerta a todas las posibles transformaciones que pueda sufrir el mercado, sus clientes o incluso su competencia.

Todos estos cambios demandan un cambio de mentalidad en el directivo, una actitud proactiva de cara al entorno, anticipada y abierta al cambio, donde, como veremos, tendrá que organizar los recursos de la manera más adecuada para poder conseguir los objetivos propuestos. Con el paso del tiempo y una normativa más favorable, más «mercantilizada», se produce una necesidad imperiosa de realizar estrategias enfocadas a crecer y competir, y crear un proceso de gestión en igualdad de condiciones que las empresas capitalistas, sin olvidar su objetivo más social.

Durante las últimas décadas, se ha estudiado cómo fusionar en una sola teoría de gestión las dos visiones: la social y la económica. Uno de estos estudios es el que llevó a cabo Henry Savall en el Instituto ISEOR,<sup>2</sup> en el que se afirma que sincronizando la visión social y la visión económica se puede alcanzar un desempeño global duradero y sostenible en la organización.

<sup>(2)</sup> Acrónimo de Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations.

El trabajo de Henry Savall se basa en la aproximación de la gestión socioeconómica (SEAM)<sup>3</sup> y se basa en la combinación de conocimiento genérico transferible y el respeto a las especificidades de cada contexto organizacional.

<sup>(3)</sup> Acrónimo del inglés, *socio-economic approach to management*.

Según esta teoría, el desempeño global de la empresa se define por dos componentes (Savall y Zardet, 2009): el desempeño social y el económico. Estos dos componentes se pueden desintegrar en varias partes y actividades para poder establecer una cierta lógica a la hora de dirigir una empresa y coordinar el trabajo de los diferentes miembros del grupo. En la figura 3 se puede observar la división de tareas a la que se ha hecho referencia.

Figura 3. División de tareas en el *management* socioeconómico

Fuente: H. Savall (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33-48.

Como se puede observar, para este autor, esta gestión se ve influenciada por once variables de carácter social y económico.

En cuanto a los **ítems sociales**, encontramos:

- El **potencial humano**, ya que cuanto más valor añadido tenga nuestro capital social, a la larga los recursos humanos pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva frente a la competencia.
- El **sistema de remuneración**, para que todos los miembros puedan tener una remuneración acorde con el valor que da la empresa y sentirse útiles y valorados.
- Los **sistemas de información**, cómo se relacionan los miembros de la empresa entre ellos y hacia el exterior, un trabajador informado será seguramente un trabajador motivado.
- La **organización**, ya que la viabilidad de todo el conjunto dependerá de cómo se cohesionan todos los recursos en el sistema organizativo.

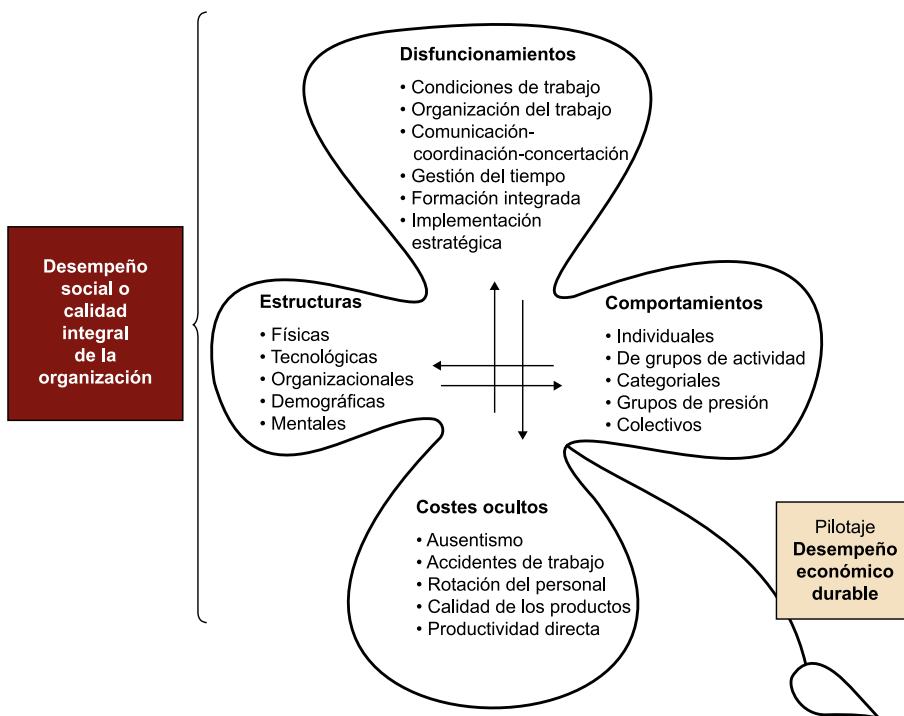
En cambio, como **variables económicas** encontramos:

- La **estrategia general** que va a seguir la empresa, que cohesionará todas las demás variables.
- El **control en la gestión**, se debe realizar un control periódico de la gestión que lleva a cabo el director, para corroborar que realmente se están siguiendo los objetivos a corto y largo plazo.
- Las **inversiones** realizadas, tanto materiales como inmateriales, ya que ambas tienen un coste económico.

La empresa puede alcanzar un rendimiento económico sostenible teniendo en consideración cuatro variables (figura 4):

- 1) las disfunciones de la empresa,
- 2) los comportamientos de los *stakeholders*,
- 3) las estructuras de que consta la empresa y
- 4) los costes ocultos que son difíciles de medir.

Figura 4. Desempeño social o calidad integral de la organización



Fuente: H. Savall, y V. Zarnet (2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones*, 22, 187.

Estas cuatro variables se relacionan entre sí, por lo que el gerente debe intentar controlarlas. Las disfunciones y los costes ocultos se deben controlar y reducir, se llevará a cabo un control actualizado del absentismo, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal, de si las condiciones del trabajo o su organización está en fase de descenso, porque estos problemas harán que las personas se comporten de una manera diferente y que se produzcan cambios en la estructura de la empresa.

De igual manera, los comportamientos y las estructuras se deben mejorar. Por ejemplo, potenciar los comportamientos proactivos de los empleados podría conducir a mejorar la estructura del equipo de trabajo de los departamentos. En cambio, si no mejoran, afectará negativamente y los costes y las disfunciones aumentarán. Con todo esto y unas herramientas de gestión idóneas se puede llegar a un rendimiento económico y sostenible en el tiempo.

En definitiva, la gestión económica y social trata de analizar todos los cambios en el entorno y en la empresa desde un punto de vista ético, pero también empresarial, teniendo todas las variables posibles en cuenta, donde las personas juegan un papel clave.

### 3. La gestión de recursos humanos en las empresas sociales

La gestión de las organizaciones en general, y de los recursos humanos en particular, no se puede entender de manera separada del contexto. Suponer que cualquier práctica o política de recursos humanos puede ser aplicada universalmente a cualquier organización sería un error por parte de los gestores en recursos humanos.

En este sentido, la relevancia del **contexto** en la gestión de recursos humanos se ha señalado en los últimos años como clave importante para entender el efecto que tienen las prácticas en los integrantes de la empresa y en las diferentes políticas que pueden ofrecer las organizaciones a sus trabajadores (Paauwe, 2004).

Esto se ha debido, en parte, a la crítica de los modelos de gestión tradicionales y la incorporación de otros modelos que tienen también en cuenta objetivos sociales.

La teoría universalista nos dice que cualquier práctica de recursos humanos puede ser aplicable a cualquier organización, sea del tipo que sea, y dentro de cualquier contexto. Pero todo esto no es tan sencillo como parece.

Investigaciones previas ya demostraron que el contexto influye en la gestión de los recursos humanos y en el tipo de prácticas que se ponen a disposición de los empleados. El contexto, tanto a nivel nacional entre diferentes países, como dentro de un mismo país o incluso dentro de una misma industria, puede presentar efectos diferenciadores hacia las prácticas de recursos humanos y la gestión de las personas.

En este sentido, influyen también los factores sociológicos, legales, políticos, históricos, culturales o económicos, que podrán influir en mayor o menor medida en la gestión de los recursos humanos, como veremos a continuación.

#### 3.1. La teoría institucional y la cultura organizativa

A continuación, analizaremos un poco más en detalle la teoría institucional y la cultura organizativa, ya que nos pueden dar pistas clave del tipo de gestión que se debe realizar según el tipo de organización.

La **teoría institucional** (DiMaggio y Powell, 1983) nos ayuda a clasificar las organizaciones por tipos similares, según sus características, valores u objetivos similares, y entender cómo pueden tener una gestión diferenciada. En este caso, cada tipo de organización (públicas, privadas u otros tipos, como las empresas sociales) posee unas normas y regulaciones, unos actores clave y unas expectativas sociales que las diferencian.

También responden a diferentes leyes, diferentes orientaciones a objetivos o metas, distintos valores culturales (Cameron y Quinn, 2011) o formas de gestionar las entidades, diversas expectativas por parte de grupos de interés, mecanismos competitivos, presiones o antecedentes culturales, que pueden tener un efecto diferenciador en cuanto al efecto de las prácticas sobre los resultados en los trabajadores.

Además, algunas de estas características, como las restricciones legales, la orientación a los objetivos o las expectativas que generan en sus trabajadores, pueden hacer que ciertas prácticas tengan un mayor o menor impacto en los resultados laborales.

Una de las principales fuentes de concordancia entre políticas y prácticas y las organizaciones son los objetivos que persiguen (lo que se conoce como **ajuste interno**).

Es decir, según los objetivos primordiales de las organizaciones, por ejemplo, la maximización del beneficio organizacional, la prestación de un servicio público o el bienestar de los trabajadores, tanto las prácticas como las expectativas de los trabajadores y de la sociedad irán encaminados a la consecución de dichos objetivos en mayor o menor medida.

Es decir, de una entidad pública, por ejemplo, se espera que los objetivos se orienten a proporcionar los servicios necesarios hacia la sociedad. Si en estas organizaciones se aplicaran prácticas muy orientadas al cumplimiento y el control sobre los trabajadores, esto podría ir en detrimento del bienestar de la plantilla, ya que normalmente estas organizaciones utilizan un modelo más blando de recursos humanos, como se ha podido observar en investigaciones previas.

Otros estudios basados en la teoría institucional también proponen la importancia de que las prácticas estén alineadas con la estrategia y la racionalidad de las organizaciones.

#### Estabilidad laboral

Por ejemplo, la falta de estabilidad laboral podría tener efectos más nocivos en entornos como la empresa pública, donde se esperan generalmente altos niveles de seguridad.

En este sentido, algunos autores señalan la importancia del ajuste entre las prácticas y el contexto organizacional (**ajuste externo**), porque estas prácticas se alinean con los valores y la estructura de las organizaciones.

Dentro de esta teoría, la **cultura organizativa** es otro aspecto importante que se debe tener en cuenta a la hora de analizar el tipo de forma jurídica, el contexto y el bienestar.

La cultura organizativa se refiere a los valores y creencias compartidas en una organización y es un antecedente importante de las políticas y prácticas de recursos humanos que tendrán un efecto directo o indirecto sobre el bienestar de los trabajadores. Es decir, según la cultura organizativa, las empresas mostrarán cierto tipo de prácticas de recursos humanos.

El **modelo de la cultura ajustada**<sup>4</sup> (Aycan, Kanungo y Sinha, 1999) explica que los diferentes valores sociales y culturales presentes en las organizaciones y los diferentes entornos que podemos encontrar en ellas afectarán a la cultura de trabajo interna y, finalmente, a las prácticas aplicadas.

<sup>(4)</sup>En inglés, *culture fit*.

Este modelo, que ya se ha utilizado en comparaciones organizacionales previas (por ejemplo, para comparar organizaciones en países desarrollados y en vías de desarrollo), asume que diferentes tipos de organizaciones tendrán valores y culturas diferentes y que esto afectará a la gestión de sus recursos humanos. Además, esto también afectará a los resultados de los empleados, ya que la cultura influye, por ejemplo, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores (Medina, 2012).

En este sentido, cabría esperar que estas diferencias culturales también generen diferencias en las características, expectativas y aspiraciones de los trabajadores. Los empleados de las organizaciones con ánimo de lucro pueden tener expectativas y motivaciones más extrínsecas y los trabajadores de las entidades públicas tener una motivación más orientada a la prestación de un servicio a la sociedad.

De este modo, las prácticas de recompensa o paga contingente podrían afectar de una manera más pronunciada a los trabajadores de las empresas con ánimo de lucro que a los de las entidades públicas o empresas sociales. Por lo tanto, el tipo de organización puede no solo afectar directamente a las prácticas de recursos humanos, sino que también puede jugar un papel fundamental en la manera en que las percepciones de estas prácticas inciden en los resultados de los trabajadores.



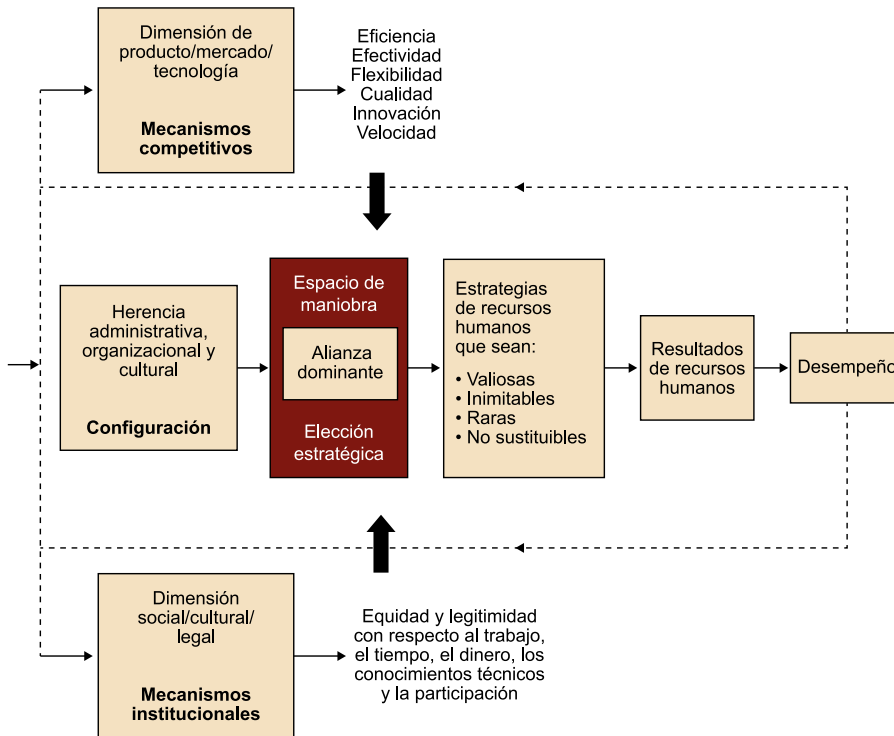
### Conceptos básicos

- **Ajuste:** puede ser interno o externo. El ajuste interno (u horizontal) hace referencia a la relación entre las prácticas de recursos humanos y los objetivos y características de las organizaciones. Además, todos los componentes y las prácticas del sistema de recursos humanos tienen que tener una coherencia entre sí. El ajuste externo (o vertical) hace referencia a la relación de la estrategia de los recursos humanos y la estrategia de la organización. Además, tendrá en cuenta características del entorno organizacional (competitividad, contexto, etc.).
- **Hard HRM:** el modelo duro (*hard*) de recursos humanos supone una aproximación instrumental y racional a la gestión de personas, basadas en el control y en el ajuste de la gestión a unos objetivos organizacionales centrados en la maximización del desempeño.
- **Soft HRM:** el modelo suave (*soft*) de recursos humanos pone mayor énfasis en los individuos y en su capacidad de autocontrol. En este caso, la gestión se centra en estimular el compromiso de las personas con su trabajo y con la propia organización.

### 3.2. La teoría de los recursos humanos basada en el contexto (CBHRT)

Algunos investigadores han tratado de desarrollar un modelo integrador que permita entender de una manera más concreta el rol del contexto dentro de la gestión de los recursos humanos y su efecto en los resultados tanto de bienestar como de desempeño. En este sentido, cabe mencionar la **teoría de los recursos humanos basada en el contexto (CBHRT)** (Paauwe, 2004). Esta teoría/modelo utiliza elementos de la teoría contingente y de la configuracional, del institucionalismo del modelo basado en recursos (RBV) y está inspirada por el modelo de Harvard. Este modelo analiza, de una forma sistemática, tres dimensiones del contexto interno y externo a la organización (los mecanismos competitivos, la configuración y los mecanismos institucionales). Estas dimensiones pueden afectar a la manera en que las prácticas se implementan o incluso afectar a la relación entre las prácticas y los resultados. En la figura 5 podemos ver el modelo diseñado por Paauwe (2004) para explicar estas cuestiones.

Figura 5. Teoría de los recursos humanos basada en el contexto (CBHRT)



Fuente: J. Paauwe (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

La primera dimensión, los **mecanismos competitivos**, se centra en las demandas que tienen los departamentos de recursos humanos sobre su eficiencia y eficacia. Aunque en términos generales la racionalidad económica es un elemento de gran importancia en gran parte de las organizaciones en contextos capitalistas, esta podrá variar en función de la relevancia de otro tipo de objetivos también presentes y de carácter más social. Según el objetivo primordial de las organizaciones, las prácticas tendrán un efecto mayor o menor según estén más en concordancia con dicho objetivo. En esta dimensión se tienen en cuenta los productos o servicios con los que compiten o el mercado donde lo hacen.

La segunda dimensión, la **configuracional**, tiene en cuenta la cultura organizativa, la herencia cultural o el desarrollo histórico del tipo de organización, es decir, los valores más profundos que tienen históricamente las organizaciones.

La tercera y última dimensión tiene en cuenta los **mecanismos institucionales** y explica cómo el contexto sociopolítico, cultural o legal de donde se encuentran las organizaciones afectará a las prácticas de recursos humanos.

Diferentes organizaciones se rigen por distintas leyes, que tienen una influencia directa en el funcionamiento de las mismas. Aquí entrarían los distintos grupos de interés y las expectativas que tienen en las organizaciones, lo que Paauwe (2004) llama «racionalidad relacional». Esto ayuda a entender los valores morales añadidos que tienen las organizaciones cuando tienen relacio-

nes de confianza con grupos de interés, tanto internos como externos a la organización. Además, las diferentes expectativas que tienen los trabajadores pueden incidir en cómo afectan las prácticas a los resultados.

### **3.3. Resultados de los trabajadores en las empresas sociales**

Teóricamente ha quedado demostrado que diferentes tipos de organizaciones, y en concreto las empresas sociales, pueden tener unas políticas o prácticas diferentes. ¿Pero qué pasa a nivel empírico o aplicado? ¿Qué resultados podemos encontrar en las empresas sociales y en sus trabajadores? La investigación empírica se ha centrado normalmente en dos objetivos: el bienestar y el desempeño.

#### **1) Bienestar**

Los trabajadores de las empresas sociales tienen más continuidad porque estas organizaciones ofrecen trabajos estables y los empleados se pueden sentir más realizados por ello, por tener un propósito laboral a largo plazo.

Las empresas sociales contribuyen al bienestar de una manera más global, tanto para los individuos como para la sociedad. En concreto, los trabajadores y los usuarios ven cómo se incrementa la salud física, la salud mental y la salud comunitaria por medio del aumento de la dignidad, la creación de oportunidades o la interacción con la comunidad, lo que proporciona un mayor reconocimiento social y un ambiente de apoyo social.

Las empresas sociales están destinadas a satisfacer las necesidades de los miembros con una estructura democrática, por lo que los empleados pueden sentirse más vinculados a los propósitos de la empresa. De hecho, anteriores investigaciones muestran que los trabajadores de las empresas sociales son más felices y están más motivados por el significado de su trabajo y por el proyecto personal que desarrollan cuando están trabajando en este tipo de organizaciones, incluso cuando la recompensa económica es menor.

Por el tipo de objetivos que tienen, aunque los trabajadores no obtengan recompensas como los de las empresas con ánimo de lucro (ya que la distribución de los beneficios es limitada), la satisfacción laboral y las recompensas intrínsecas son algunas de las variables más valoradas en este tipo de organizaciones.

Por lo tanto, resulta plausible pensar que este tipo de organización proveerá a sus trabajadores con más prácticas de apoyo. Esto resulta consistente con la premisa de Kalleberg et al. (2006), en la que las empresas sociales orientarían su gestión de recursos humanos hacia unas prácticas más solidarias y humanitarias.

Pero no solo encontramos evidencia de que las características de este tipo de empresas y sus prácticas tienen un efecto en el bienestar de los trabajadores, sino que también pueden afectar a su desempeño.

## 2) Desempeño

Diferentes artículos han encontrado una relación positiva entre la posesión de derechos de propiedad por parte del trabajador (como en el caso de las cooperativas) y el desempeño, incluso cuando la relación es pequeña pero significativa, según un reciente metaanálisis (O'Boyle, Patel y González-Mulé, 2016).

Aunque normalmente los beneficios financieros se quedan en la organización (en algunos casos por requerimiento legal), parte de estos pueden ser limitadamente distribuidos entre los trabajadores, por lo que no debemos desdeñar la motivación extrínseca, como en las organizaciones con ánimo de lucro. Sin embargo, las prácticas orientadas al reparto de beneficios o una paga contingente al trabajo realizado pueden no tener un efecto tan elevado en los resultados de los trabajadores de las empresas sociales, ya que sus motivaciones son de carácter más intrínseco, aunque también puede estar limitado por la legislación vigente.

En resumen, la aplicación de estas prácticas y de otras más *hard* (no olvidemos que, a pesar de ser sociales, estas entidades también deben velar por la sostenibilidad económica) en las empresas sociales puede tener consecuencias muy diferentes en el bienestar o el desempeño de los trabajadores cuando la comparamos con otro tipo de entidades.

## Actividades

1. Piensa en dos empresas sociales totalmente diferentes y en las prácticas de recursos humanos que tendrían más efecto para incrementar el bienestar de los trabajadores que en ellas trabajan. Pon ejemplos reales y argumenta tus ideas.

2. Busca en la biblioteca de la UOC el libro *A dictionary of Human Resource Management*, escrito por Edmund Heery y Mike Noon (2001). Encuentra las siguientes definiciones y explica un ejemplo con tus propias palabras:

- *Contingency theory*
- *Organizational culture*
- *Personal development*
- *Employee engagement*
- *Employee involvement*

3. Piensa en tres organizaciones reales: una empresa de capitales, una entidad pública y una empresa social. Explícalas.

4. Haz una lista breve de prácticas de recursos humanos que se podrían aplicar en las tres entidades de la actividad 3 y prácticas que solo funcionarían para cada tipo de organización. Argumenta la respuesta.

## Bibliografía

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., y Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Casey, J. (2016). Comparing nonprofit sectors around the world. What do we know and how do we know it? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(3), 187-223.
- De Pablo, I. y Pizarro, F. (2007). Evolución del modelo organizativo de las entidades de acción social para la inserción laboral. *Salud y Drogas*, 7(1), 83-104.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES Working Papers*, 12/03, 1-47.
- Dees, G. (2011). El significado del emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17, 111-121.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Londres: Pitman.
- Galera, G. y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An evolution overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., y Knoke, D. (2006). Beyond profit? sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, 21, 162-179.
- Laville, J. L. y Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise. Towards a theoretical socio-economic approach. En C. Borzaga, y J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp.312-332). Londres: Routledge.
- Masseti, B. L. (2008). The Social Entrepreneurship Matrix as «Tipping Point» for Economic Change. *Conference paper The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking & Complexity*. Adelphi University, 24-26 de abril de 2008.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it?*Tesis de máster, Columbia University.
- Monzón, J. L. y Chaves, R. (2016). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Monzón, J. L. y Chaves, R. (2017). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Neck, H., Brush, C., y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13-19.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., y González-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425-448.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales – RCS*, XVI(4), 579-590.
- Salinas, F. y Rubio, M. J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37(abril), 79-116.
- Savall, H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33-48.

Savall, H. y Zarnet, V. (2009). Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones*, 22, 181-208.

Vidal, I. y Claver, N. (2003). Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46(noviembre), 39-62.

